

**ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES ASOCIADAS A LA GESTION
ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
RAFAEL NUÑEZ**

MIGUEL ANGEL HENRIQUEZ L.

IVAN MAURICIO RAMÍREZ U.

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C.**

2001

**ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES ASOCIADAS A LA GESTION
ADMINISTRATIVA DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA
RAFAEL NUÑEZ**

MIGUEL ANGEL HENRIQUEZ

IVAN MAURICIO RAMIREZ

**Proyecto de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor
TEÓFILO CARRASCAL OSORIO
Administrador de Empresas
T.P. N° 1535 de Mindesarrollo**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS D.T. y C.**

2001

NOTA DE ACEPTACIÓN

—

—

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Cartagena de Indias D.T. y C. 27 de Abril de 2001

Artículo 105. La Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar, se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados y no pueden ser explotados comercialmente sin autorización.

**A mis padres, Carmen López y Miguel Henríquez, por su apoyo y
dedicación en este proyecto; a mis hermanas Vanesa y
Viviana
Henríquez que siempre me han colaborado; a mis amigos y profesores**

Que siempre vivirán en mi mente

MIGUEL ANGEL HENRIQUEZ LOPEZ

A mis padres, Luis Fernando y Martha, Por su incondicional apoyo en

Esta etapa de mi vida; a mi hermana y amigos que siempre me

Estimularon a seguir adelante; y a los profesores que me colaboraron

En todo el transcurso de mi carrera

IVAN MAURICIO RAMIREZ USECHE

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Teofilo Carrascal Osorio. Administrador de Empresas y Asesor del Proyecto de Grado por sus valiosas orientaciones.

Al cuerpo directivo y académico de la Corporación Universitaria Rafael Núñez, quienes me brindaron el crisol donde se forjó este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL	4
1.1 SINTESIS HISTORICA	4
1.2 LOCALIZACION FÍSICA DE LA CORPORACIÓN	6
1.3 POBLACION ESTUDIANTIL POR FACULTAD	6
1.4 PERFIL SOCIOECONÓMICO DEL ESTUDIANTE DE LA CURN	8
1.4.1 Aspectos Generales	8
1.4.2 Información Académica	9
1.4.3 Información Laboral	10
1.4.4 Información Familiar	11
1.4.5 Afinidad Política y Religiosa	11
1.4.6 Aficiones, Gustos, Distracciones y Hábitos	12
1.4.7 Dificultad para Ingresar a la Corporación	13
1.4.8 Información con Relación a la CURN	14
1.4.9 Dificultad para Alcanzar el Máximo Rendimiento Académico	15
2. DIAGNOSTICO SECTORIAL	16

2.1 POBLACION ESTUDIANTIL DE CARTAGENA	17
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA RAFAEL NUÑEZ	20
3.1 UNIDADES Y DEPENDENCIAS	21
3.2 PLANTA DE CARGOS	22
3.3 MANUAL DE FUNCIONES	23
3.4 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	26
4. LOS INDICADORES DE GESTIÓN EN LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA RAFAEL NÚÑEZ	26
4.1 INDICADORES DE GESTION ACADEMICA	28
4.2 INDICADORES DE GESTION ADMINISTRATIVA	34
4.3 INDICADORES DE GESTION FINANCIEROS	37
4.4 INDICADORES DE USO DE LOS FONDOS	42
5. DIAGNOSTICO DE DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL	43
5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	43
5.2 DISEÑO ESTRATÉGICO	47
5.3 CONTROL DE LA GESTION ADMINISTRATIVA	50
5.3.1 Factor Organización, Administración y Gestión	50
5.3.2 Factor Recursos Físicos y Financieros	54
6. PARÁMETROS DE EVALUACION DEL SISTEMA NACIONAL DE ACREDITACION	56
6.1 AUTOEVALUACION CURRICULAR	57
6.1.1 Criterios Asociados al Factor Organización, Administración y Gestión	57

6.1.2 Criterios Asociados al Factor Recursos Físicos y Financieros	59
6.2 VARIABLES Y MATRICES DE EVALUACIÓN	60
6.2.1 Variables a Evaluar del Factor Organización, Administración y Gestión	62
6.2.3 Matriz de Evaluación del Factor Organización, Administración y Gestión	63
6.2.4 Explicación Y Conclusión	64
6.2.5 Variables a Evaluar del Factor Recursos Físicos y Financieros	65
6.2.6 Matriz de Evaluación del Factor Recursos Físicos y Financieros	66
6.2.7 Explicación y Conclusión	67
7. RECOMENDACIONES	68
8. CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Estudiantes por facultad años 2000-2001	7

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Población atendida en educación superior en Cartagena de Indias Año 1998.	16
Cuadro 2. Variables y peso del factor organización, administración y gestión.	62
Cuadro 3. Calificación de los actores	63
Cuadro 4. Variables y peso del factor recursos físicos y financieros	65
Cuadro 5. Calificación de los actores	66

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Distribución de la matrícula superior por modalidades	18

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta para identificar el perfil socio-económico de los Estudiantes de la CURN

Anexo B. Estados financieros de la Corporación Universitaria Rafael Núñez.

Anexo C. Costo alumno por facultad de la CURN año 2001.

Anexo D. Mapa Conceptual de las estrategias de control para la gestión administrativa de la CURN

Anexo E. Estructura Orgánica propuesta.

GLOSARIO

ACREDITACION : auto evaluación institucional que permite a las universidades, previo concepto del Consejo Nacional de Acreditación CNA, saber si sus programas cumplen o no con los estándares de calidad.

BIENESTAR UNIVERSITARIO : Programa de asistencia social que las Universidades institucionalizan para fomentar la integración, mediante el apoyo a la comunidad estudiantil.

CARACTERÍSTICAS : Conjunto de cualidades que identifican o definen a una entidad. Por las características podemos establecer categorías y cualificar las organizaciones.

CATEGORÍAS : Múltiples alternativas cualitativas de referencia en que se puede clasificar una variable para validar su posición cuando se compara con otras entidades.

COMUNIDAD ACADEMICA : es el conjunto de las instancias sociales conformada por los estudiantes, docentes, personal administrativo y directores de una institución de educación superior.

CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES : Cualidades o factores que identifican la actuación de una institución u organización.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL : es la conformación del sistema jerárquico, las líneas de autoridad, responsabilidad y funciones al interior de la organización. Aquí se definen los canales de comunicación, coordinación y supervisión. Esta estructura se representa gráficamente en el organigrama de la institución.

GESTION : cualidad y efecto de administrar. La dirección de las organizaciones orientan sus decisiones mediante planes estratégicos que definen objetivos y metas concretas, la gestión se mide por los resultados alcanzados por la dirección de la empresa, de acuerdo a los planes trazados.

INSTITUCIÓN : organización que se caracteriza por tener una representación formal, seguir normas y reglas sociales las cuales se reproducen en el tiempo y el espacio de forma homogénea.

MISIÓN : Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Es decir su razón de ser.

PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) : es la formulación de las acciones que una organización debe emprender con la articulación de recursos, estrategias y la proyección de sus operaciones y recursos que le permitan alcanzar un alto nivel de competitividad y posicionamiento en el mercado.

PRINCIPIOS : son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, por tanto, se constituyen en la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

RECURSOS FISICOS : son los elementos tangibles que permiten que una organización desarrolle sus actividades y esta constituido por la planta y equipos, herramientas, vehículos, enseres, laboratorios, entre otros.

RECURSOS FINANCIEROS : bienes monetarios mediante los cuales las organizaciones remuneran el trabajo, los gastos y costos de funcionamiento.

UNIVERSIDAD : establecimiento para la formación superior del talento humano que una sociedad necesita para crecer y desarrollarse social y económicamente. La universalidad de la academia permite confrontar las ideas, reafirmar valores y seguirle el rumbo a los cambios paradigmáticos de la sociedad globalizada.

VISION : es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro. La visión señala el rumbo, la dirección y es la cadena que une en las empresas el presente y el futuro.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar y describir el caso de la Corporación Universitaria Rafael Núñez tomando parámetros del Sistema Nacional de Acreditación con el objeto de evaluar la gestión administrativa bajo criterios asociados al factor organización, administración y gestión y al factor recursos físicos y financieros. Desde estos dos factores y utilizando indicadores de gestión se diseñó un juego de matrices que permitieron establecer puntajes a las variables por parte de los funcionarios de la institución que participaron en el juego de actores. Con la ponderación de las calificaciones se pudo establecer los factores que mayor influencia tenían con relación a los demás, lo que permitió también conocer el grado de percepción que cada actor tenía sobre las variables para cuantificar la fortaleza y debilidades, el grado de cumplimiento de cada uno de los dos factores escogidos como criterios de evaluación de acuerdo al Sistema Nacional de Acreditación establecido por el ICFES.

La aplicación del modelo diseñado por el ICFES permitió a los investigadores, revisar la estructura administrativa de la CURN, sus componentes físicos y financieros. Mediante el uso del modelo queda validado la metodología de auto evaluación curricular, sin embargo se puede afirmar que el grupo de investigación de este proyecto agregó valor al estudio al diseñar el sistema de puntuación, utilizado por los actores, con base en el modelo de Porter.

Como quiera que el propósito de este estudio es el de identificar estrategias institucionales asociadas a la gestión administrativa de la CURN se seleccionaron factores con sus características que evalúan la calidad de la universidad en estas áreas específicas y sirven de base para ser aplicados a cualquier institución de educación superior en Colombia.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior vistas como empresas de servicios educativos, les corresponde también desarrollar procesos eficientes de mejoramiento continuo que las posicionen en el contexto de este sector de desarrollo con un alto grado de calidad.

En cumplimiento del propósito de mejorar la calidad de la educación superior en Colombia, el Ministerio de Educación Nacional, a través del Sistema Nacional de Acreditación elaboró unos lineamientos metodológicos para la autoevaluación curricular de las instituciones de pregrado la cual, identifica los diez factores claves de la gestión universitaria en sus tres grandes subsistemas: el académico, el administrativo y financiero y el de bienestar institucional .

Para el caso del estudio que se presenta y en concordancia con el tema de investigación desarrollado se tomaron las características y las variables que identifican a los factores organización, administración y gestión y el factor recursos físicos y financieros. Estos dos elementos del modelo del SNA

constituyeron el eje central del caso para evaluar las estrategias institucionales asociadas a la gestión administrativa de la Corporación Universitaria Rafael Núñez.

El presente estudio tiene como objetivos proporcionar las condiciones necesarias para implementar el modelo Sistema Nacional de Acreditación – SNA, de modo que permita consolidar la misión, políticas, planeación, programación, procedimientos, organización, información, comunicación en la eficiencia y eficacia en la institución. Recomendar las estrategias que conlleve al mejoramiento de la aplicación del SNA, de manera que se logre el fortalecimiento institucional, por último estimar en la institución el autocontrol como proceso permanente de evaluación y monitoreo de la planeación y el cumplimiento de funciones.

El estudio se desarrolla en ocho capítulos así: I, Diagnostico Institucional, se presenta la síntesis histórica, los programas que ofrece la institución, la localización física de sedes, el perfil de los estudiantes, la composición numérica de docentes, empleados y usuarios. II, se presenta la reseña del sector educativo en Cartagena de Indias, las diversas modalidades y el peso que cada una presenta en la oferta educativa. III, este se refiere a la estructura organizacional de la CURN, sus unidades administrativas, la planta de cargos, se describen los procesos normalizados de todas las funciones operativas y administrativas. IV, se proponen un sistema de indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de la misión, los objetivos y las metas de los planes de acción por área de

gestión. V, se analizó el componente estratégico del Plan de Desarrollo y del Proyecto Institucional, para conocer sus alcances a largo plazo y para determinar factores de fortaleza y debilidades de los elementos misionales. VI, en éste capítulo se aplica el modelo de autoevaluación curricular del SNA, se hizo necesario varias reuniones con los actores que sometieron a la evaluación la gestión administrativa de la CURN, demostrándose que se deben hacer ajustes dinámicos para mantener el mejoramiento continuo sobre todo en áreas débiles del control de gestión.

En las conclusiones se plantea la falta de estrategias institucionales para mantener controles de todas las acciones del área administrativa y operativa de la institución. El estudio finaliza con las recomendaciones de los mecanismos adecuados para asumir el autocontrol, la autoformación del talento humano en la nueva cultura que el control demanda, en procura de estructuras administrativas técnicas, profesionales e idóneas que respondan a la nueva concepción del control, fieles a una cultura organizacional de máximo rendimiento de servicio y calidad total.

1. DIAGNOSTICO INSTITUCIONAL

1.1 SINTESIS HISTORICA

La Corporación Universitaria Rafael Núñez surge de la iniciativa del Doctor Miguel Henríquez Emiliani, para impulsar y contribuir al mejoramiento del desarrollo científico, sociocultural, humanístico y económico de la Costa Atlántica.

Al constituirse en un hecho la creación de esta Institución de educación superior, su gestor quiere rendir homenaje y resaltar el nombre del ilustre cartagenero Doctor Rafael Núñez Modelo, expresidente de la República de Colombia por tres ocasiones y coautor de la constitución política de Colombia en el año de 1886, identificando la institución con su nombre.

El Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior-ICFES- mediante Acuerdo 304 de Diciembre 13 de 1984 aprueba su creación y posteriormente el Ministerio de Educación Nacional le concede Personería Jurídica mediante resolución N° 6644 del 5 de Junio de 1985.

Inició labores en el Barrio de Manga de la ciudad de Cartagena con la apertura de la Licenciatura en Educación Preescolar el 6 de Abril de 1987, posteriormente en Febrero de 1991 se traslada a una casa colonial del centro histórico de la ciudad en la cual funcionarán dos nuevos programas, Licenciatura en Educación Especial y Contaduría Pública en jornadas diurna y nocturna.

En el año de 1994 se inician los programas de Derecho y de Instrumentación Quirúrgica y en 1997 iniciaron labores académicas los programas de Bacteriología, Enfermería, Administración de Empresas e Ingeniería de Sistemas. En su continuo desenvolvimiento pedagógico y ante las perspectivas positivas de las necesidades de formación de la población estudiantil de la región, la Corporación y ofrece nuevos programas tales como: Medicina, Odontología, Ingeniería Civil, Arquitectura, los que se iniciaron en Febrero de 1999, llega a tener los que a continuación se indican:

- Administración de Empresas Código Icfes 46203
- Arquitectura Código Icfes 48201
- Bacteriología Código Icfes 44101
- Contaduría Pública Código Icfes 46301
- Derecho Código Icfes 45202
- Educación Especial Código Icfes 43302
- Enfermería Código Icfes 44101
- Ingeniería Civil Código Icfes 48103
- Instrumentación Quirúrgica Código Icfes 44119
- Ingeniería de Sistemas Código Icfes 48109
- Medicina Código Icfes 44114
- Odontología Código Icfes 45113
- Pre-Escolar y Básica Primaria Código Icfes 43304

1.2 LOCALIZACION FÍSICA DE LA CORPORACION

En la actualidad la Corporación funciona en varias sedes que corresponden a 12 amplias casas coloniales del centro histórico de Cartagena de Indias restauradas y acondicionadas para desarrollar las actividades académico-administrativas de la institución.. En un mediano plazo la Corporación construirá su Campus Universitario en un terreno de su propiedad ubicado en la periferia de la ciudad y punto de expansión urbana, donde quedará consolidado y materializado su proyecto de futuro.

POBLACION ESTUDIANTIL POR FACULTADES

En el primer semestre de 1997 la CURN recibió 802 nuevos alumnos y a la fecha: periodo I del año 2001 tiene un total de 4.542 matriculados (Ver Tabla 1) lo que corresponde a 52.8% mujeres y 47.2 hombres. El 80.4% de los estudiantes provienen de Cartagena de Indias y el Departamento de Bolívar, el 12% de Sucre, el 5.4% de Córdoba y el 2% restante de otros departamentos.

Durante el año de 1996 y el primer semestre de 1997 la Corporación otorgó los primeros títulos de pregrado a 170 profesionales, de los cuales 5 son

hombres y 165 mujeres, para un total acumulado de 470 egresados de las facultades de Pre-escolar, Educación Especial e Instrumentación Quirúrgica.¹

Tabla 1. Estudiantes por facultades periodos 2000 – 2001

Nº	FACULTAD	2000-1	2000-2	2001-1
1	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	353	341	369
2	ARQUITECTURA	80	92	102
3	BACTERIOLOGIA	360	370	431
4	CONTADURIA	768	709	729
5	DERECHO	861	874	872
6	ENFERMERIA	225	248	261
7	EDUCACIÓN ESPECIAL	110	106	100
8	INGENIERIA DE SISTEMAS	506	507	574
9	INSTRUM. QUIRURGICA	277	272	264
10	INGENIERIA CIVIL	140	143	153
11	MEDICINA	312	342	437
12	ODONTOLOGIA	81	91	142
13	PREESCOLAR	164	168	108
	TOTAL	4237	4263	4542

FUENTE: Registro academico CURN

1.4 PERFIL SOCIOECONÓMICO DEL ESTUDIATE DE LA CURN

¹ Plan de Desarrollo Corporación Universitaria Rafael Núñez 1998-2003

Un total de 270 estudiantes, matriculados en los 12 programas de formación profesional y uno tecnológico respondieron el cuestionario, el cual fue aplicado de acuerdo a un muestreo aleatorio simple.

Los datos recogidos permiten elaborar el siguiente perfil:

1.4.1 Aspectos Generales

- En la Corporación Universitaria Rafael Núñez, la población estudiantil femenina es 52.8% y la masculina el 47.2%.
- El 14% de los estudiantes encuestados está casado; y el 73% es soltero; un 13% convive en unión libre.
- En un gran porcentaje los estudiantes son personas mayores de edad: 70% tiene entre 18 y 25 años; 15.6% tienen entre 26 a 33 años. 10.8% tiene entre 34 y 41 años y sólo 2% tiene más de 42 años.
- La mayoría 80.4% proviene de Cartagena y el Departamento de Bolívar; 12% de Sucre y un poco más del 5.4% de Córdoba, y un 2% provienen de otros departamentos.
- 85.6% tiene residencia permanente.

- En relación con el nexo económico hogar paterno / materno 86.% manifestó ser dependiente, 9.8% de cooperación y 4.2% independiente.
- 26.7% de los encuestados no informa si vive en el hogar paterno / materno o si vive independientemente. El 73.3% respondió que reside en el hogar paterno / materno.

1.4.2 Información Académica

- 68.5% terminó el bachillerato clásico, 5.6% el pedagógico, 2.2% el agrícola, 1,1% el técnico industrial.
- 83% cursó bachillerato en la jornada diurna y 13.3% en la jornada nocturna.
- 12.2% cursó estudios a nivel superior durante tres o más años, pero no terminó; 11.1% cursó estudios a nivel superior durante dos años y tampoco terminó; 72.2% no informa.
- 18.5% terminó sus últimos estudios antes de 1994; 53.7% entre 1995 y 1999; 4.8% en 2000; 16.3% no informa.

- 17% ha recibido distinciones académicas; 29.6% no ha recibido ninguna y 53.3% no informa.
- En relación a si cursa estudios simultáneos en otra institución: 83.7% responde no; 5.2% cursa una tecnología; 1.5% otra carrera; 1.5% un idioma; 8.1% otros estudios.
- 41.3% manifestó tener conocimientos a nivel de procesador de palabras; 27% de hoja de cálculo; 18.1% de INTERNET; 10.6% otras aplicaciones; 3% no conoce. Aquí es bueno recordar que los estudiantes podían seleccionar más de un conocimiento en sistemas toda vez que las opciones de respuesta no eran mutuamente excluyentes.

1.4.3 Información Laboral

- 12.6% comparte habitualmente el estudio con el trabajo y 87.4 % se dedica a estudiar exclusivamente.
- 36.7% se desempeña en una entidad pública; 24.8% es trabajador independiente; 15.9% se desempeña en entidad privada y 22.6% no informa.
- 28.5% tiene ingresos laborales mensuales de un salario mínimo 45.5 % entre dos y tres salarios mínimos y 26% no informó.

1.4.4 Información Familiar

- En relación con el nivel máximo de estudio realizado por el padre del estudiante: 15 realizaron el universitario, 64 la secundaria y 191 la primaria.
- En relación con el nivel máximo de estudio realizado por la madre del estudiante: 5 realizaron el universitario, 60 la secundaria y 205 la primaria.
- El 90.7% de los encuestados informaron tener en promedio 4 hermanos, de los cuales el 19.4% son profesionales.

1.4.5 Afinidad Política Y Religiosa

- En relación con la posición política 32.6% informó ser de centro y 28.5% no tener posición alguna; 18.1% manifestó ser de derecha y 3% de izquierda; 17.8% no informa.
- 79.6% informó que profesa la religión católica y 7.4% otra; 4.8% manifestó no profesar ninguna religión; 8.1% no informa.

1.4.6 Aficiones, Gustos, Distracciones, Hábitos

- El deporte que más practican es el fútbol (24.8%), seguido muy de lejos por el voleibol (5.9%), atletismo (4.8%), gimnasia (3.7%), softbol (3.0%), básquetbol (3.0%), ciclismo (2.6%) y caminar (2.6%). El 5.6% no practica ningún deporte y 46.3% no informa. Aquí es bueno recordar que los estudiantes podían seleccionar más de un deporte practicado, ya que las opciones de respuesta no eran mutuamente excluyentes.

- 40.4% le dedica semanalmente a la lectura entre una y tres horas; 28.9% entre tres y seis horas y 23.3% más de seis horas; 7.4% no informa.

- La mayor distracción habitual es el cine (35.9%), seguida de la asistencia a discotecas (21.9%), conciertos (11.9%) y teatro (8.1%). Otros (78.1%) y no informa el 5.2%. Aquí es bueno recordar que los estudiantes podían seleccionar más de una distracción habitual, ya que las opciones de respuesta no eran mutuamente excluyentes.

- 81.1% no consume cigarrillo, 10% es consumidor eventual y 0.7% es consumidor habitual; 8.1% no informa.

- 60.4% es consumidor eventual de licor, 35.2% no consume licor y 0.7% es consumidor habitual; 3.7% no informa.

- 89.3% no consume sustancias alucinógenas y 0.4% es consumidor; 10.4% no informa.

1.4.7 Dificultad para Ingresar a la Corporación

- 68.1% informó no haber solicitado ingreso a otras universidades y 23.0% dijo que sí; 8.9% no informa.
- 13.0% dijo que solicitó ingreso a una universidad, 8.1% a dos o más; 78.9% no informa.
- 9.6% dice que fue admitido en una sola universidad, 3.7% a dos o más; 86.7% no informa.

1.4.8 Información en Relación con la Curn

- 21.5% afirma que conoció a la CURN por información de un estudiante; 20.4% por la información de un familiar; 19.3% por otro medio; 16.3% por información de alguien vinculado laboralmente a la CUR; 2% por anuncio de prensa y 7.8% por información de un egresado; 4.1% no informa. Aquí es bueno recordar que los estudiantes podían seleccionar más de un medio a través del cual conoció la CURN que las opciones de respuesta no eran mutuamente excluyentes.

- 40.0% afirma que escogió la CURN para estudiar por el prestigio social; 34.4% por el nivel académico; 32.2% por facilidad económica; 14.4% por la ubicación respecto al trabajo; 10.7% por otra razón; 1.1% por sus instalaciones y 0.7% porque no tuvo otra opción; 5.2% no informa. Aquí es bueno recordar que los estudiantes podían seleccionar más de una razón por la que escogió la CURN para estudiar, ya que las opciones de respuesta no eran mutuamente excluyentes.

1.4.9 Dificultades para Alcanzar el Máximo Rendimiento Académico

34.1% informa que las dificultades económicas le impiden alcanzar el máximo rendimiento académico; 6.3% que los problemas familiares y 0.7% los problemas sentimentales; 1.9% dijo no tener ninguna dificultad; 48.5% no informa. Aquí es bueno recordar también que los estudiantes podían seleccionar más de una dificultad para alcanzar el máximo rendimiento académico, ya que las opciones de respuesta no eran mutuamente excluyentes.

2. DIAGNOSTICO SECTORIAL

En Cartagena de Indias tienen asiento 14 instituciones de educación superior, además de varios institutos tecnológicos y técnicos de formación postsecundaria, que ofrecen 89 Programas, de los cuales 58 son de la Modalidad Universitaria; 18 programas en la modalidad tecnológica y 13 programas en la modalidad técnica Profesional. La matrícula se concentra en programas tradicionales como Contaduría, Administración y Afines, Derecho, Psicología, medicina y Sistemas.

Cuadro 1. Población atendida en educación superior en Cartagena de Indias-1998

Sector	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	Total
Oficial	1236	719	955	440	735	353	616	188	367	293	5902
Privado	1687	1880	1243	1565	1009	1021	725	973	630	553	11286
Total Profesional	2923	2599	2198	2005	1744	1374	1341	1161	997	846	17188
Oficial	345	277	279	272	239	232	33				1677
Privado	755	584	321	242	160	158					2220
Total Tecnológico	1100	861	600	514	399	390	33	0	0	0	3897
Oficial	0	0	0	0	0	0					0
Privado	490	246	283	132	153	113					1417

Total Técnico	490	246	283	132	153	113	0	0	0	0	1417
Oficial	1581	996	1234	712	974	585	649	188	367	293	7579
Privado	2932	2710	1847	1939	1322	1292	725	973	630	553	14923
Total	4513	3706	3081	2651	2296	1877	1374	1161	997	846	22502

FUENTE: FORMATO EDUC. SUPERIOR-PLANEDUCA-SED 1998.

2.1 POBLACION ESTUDIANTIL DE CARTAGENA

De los 22.502 estudiantes que se encuentran matriculados en instituciones de carácter superior, (Ver cuadro x), el 53.8% son mujeres y el 46.2% hombres, este último dato guarda una correlación con la proporción por sexo de estudiantes matriculados en la Corporación Universitaria Rafael Núñez, (Ver perfil estudiantil de la Curn). El 76.38% (17.188 estudiantes) se encuentran en la modalidad Universitaria, de los cuales 11.286 se forman en instituciones privadas, dentro de las cuales la Curn participa en un 31% y del total de la población estudiantil que adelanta estudios postsecundarios la Curn cubre el 20.4%. El total de estos 17.188 el (65,66%) los atiende el sector Privado y el 34,34% el sector Oficial. En la Modalidad Tecnológica se encuentran matriculados el 17.32% (3.897 estudiantes) el sector Oficial atiende el 43.03% y el privado 56.97% y en la modalidad Técnica Profesional el sector privado atiende el 100% (1.417 estudiantes).

En 1997 se graduaron aproximadamente 10.500 Bachilleres en el Distrito de Cartagena. En el primer semestre se encuentra matriculado en diferentes

programas de Educación Superior solo 4.513 estudiantes; cabe anotar que de la población estudiantil que atiende la Educación Superior aproximadamente el 68.8% es oriundo de Cartagena, es decir en cifras nominales solo 3.114 aproximadamente de bachilleres cartageneros acceden a la educación superior anualmente, el 13.4% de los cupos lo cubren estudiantes del resto del Departamento de Bolívar y el 21.8% de fuera del Departamento de Bolívar (Dato tomado por Muestreo a partir del Formato EduSup-Planeduca 1997).

Es difícil hacer una relación directa con estas variables ya que no existen datos sobre el número de estudiantes del Distrito que salen a estudiar fuera y además no todos los estudiantes que entran a la Educación Superior lo hacen inmediatamente una vez terminan el Bachillerato.

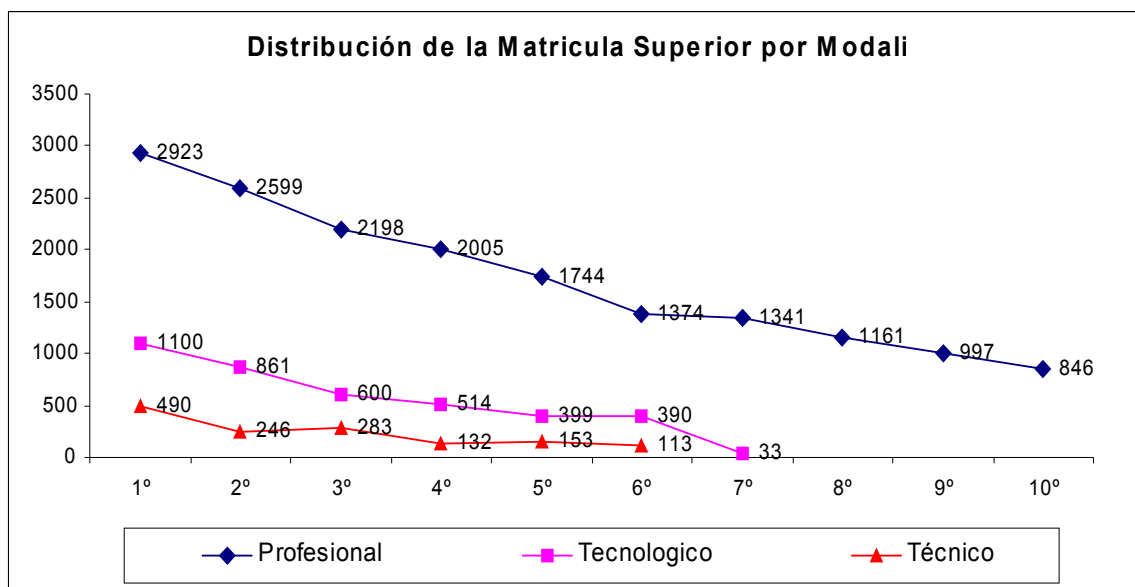


Figura 1. Distribución de la matrícula Superior por modalidad

A primera vista, la población cartagenera que tiene acceso a la educación superior es baja comparada con la población que accede a la educación secundaria (87.043 personas en 1998)², menor del 26%. Además, la población matriculada en el nivel tecnológico es bastante menor en relación con la población que tiene acceso al nivel superior en general 17.3%. Más “crítico” es el porcentaje correspondiente al nivel técnico 6.3%.

Esta evidente distancia entre educación universitaria y técnica y tecnológica en nuestro medio se evidencia al comparar el número de programas ofrecidos en cada modalidad de estudio: 58 programas a nivel universitario, 18 programas a nivel tecnológico y 13 programas a nivel técnico.

Se requiere, de todos modos, que sin perjuicio al fomento del desarrollo de la educación superior en nuestro medio, la tendencia debe ser prioritariamente fortalecer la educación técnica y tecnológica en nuestra ciudad. Esta alternativa es tanto más racional, pues así lo demuestra la Cámara de Comercio de Cartagena, más de la mitad (65%) de la población ocupada en la ciudad trabaja en el sector servicios comerciales, financieros y turísticos.

² Informe Sabe 50. Sistema estadístico, Secretaría de Educación de Bolívar, 1998

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN UNIVERSITARIA RAFAEL NÚÑEZ

La Corporación Universitaria Rafael Núñez define su estructura organizacional a través de tres amplio subsistemas: el académico, administrativo-financiero y de bienestar universitario conformando un todo orgánico en donde cada unidad administrativa posee competencias claras y objetivos propios.

El subsistema académico es el punto de referencia básico para la configuración de toda la estructura, convirtiéndose en el todo que jalona la administración y los demás procesos de la gestión y la fuente donde se generan distintas actividades docentes, investigativos y de proyección social.

El subsistema administrativo-financiero garantiza el funcionamiento adecuado y calidad en la prestación de los servicios corporativos mediante el diseño y ejecución de planes financieros para racionalizar el uso de fuentes y fondos y ejecutar presupuestalmente los recursos.

El subsistema de bienestar universitario coordina el soporte logístico, de material didáctico, ayudas audiovisuales, eventos sociales, culturales y deportivos, así como del sistema de seguridad social de los estudiantes de la Corporación, este subsistema ejerce una función integracionista al interior de la institución.

3.1 UNIDADES Y DEPENDENCIAS

Integran la Organización de la Corporación Rafael Núñez las siguientes unidades y dependencias:

1. Rectoría
2. Vicerrectoría Académica
3. Secretaría General
4. Centro de Investigaciones
5. Facultades
6. Registro y Control
7. Bienestar Universitario
8. Sistemas
9. Dirección Administrativa
10. Recursos Humanos
11. Contabilidad
12. Tesorería
13. Servicios Generales

3.2 PLANTA DE CARGOS

El Universo de Cargos de la Corporación Universitaria Rafael Núñez por unidades Administrativas es la siguiente:

I. RECTORIA

1. Rector
2. Secretaria de Rectoría
3. Secretaria de Rectoría
4. Recepcionista Sede 1
5. Conductor

II. VICERECTORÍA ACADÉMICA

6. Vicerrectoría Académica
7. Secretaria Vicerrectoría Académica

III. SECRETARÍA GENERAL

8. Secretaría General
9. Secretaria de Secretaría General

IV. CENTRO DE INVESTIGACIONES

10. Director Centro de Investigación
11. Secretaria Centro de Investigación

V. CONSULTORIO JURIDICO

12. Director Consultorio Jurídico y Centro de Conciliación
13. Secretaria General Consultorio Jurídico
14. Secretaria Consultorio Jurídico

VI. FACULTADES

15. Decano
16. Secretaría Académica
17. Supervisor de Practicas
18. Instrumentadora Quirúrgica
19. Secretaria de Facultad

VII. REGISTRO Y CONTROL

20. Jefe de Registro y Control
21. Asistente de Registro y Control
22. Secretaria de Registro y Control

VIII. BIENESTAR UNIVERSITARIO

23. Jefe de Bienestar Universitario
24. Secretaria de Bienestar Universitario
25. Jefe de Biblioteca
26. Asistente de Biblioteca

IX. SISTEMAS

27. Asistente de Sistemas
28. Asistente de Centro de Computo

X. DIRECCION ADMINISTRATIVA

29. Director Administrativo y Financiero
30. Secretaria Director Administrativo
31. Almacenista

XI. RECURSOS HUMANOS

32. Jefe de Recursos Humanos
33. Asistente de Nomina

XII. CONTABILIDAD

34. Jefe de Contabilidad
35. Auxiliar de Contabilidad

XIII. TESORERIA

36. Tesorera
37. Auxiliar de Tesorería

XIV. SERVICIOS GENERALES

38. Jefe de Servicios Generales
39. Aseadora
40. Vigilante

3.3 MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones fue elaborado haciendo la descripción del conjunto de actividades, tareas y funciones, responsabilidades, conocimiento, talento y habilidades que debe tener el titular del cargo.

Augusto Álvarez Collazos lo define como:” El proceso por el cual se determinan la información pertinente a un trabajo específico mediante la observación y estudio. Incluye la determinación de las tareas que componen un trabajo y las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas por parte del trabajador para su adecuado ejercicio, así como también los factores que diferencian el trabajo de todos los demás”.³

La descripción de los cargos directivos de la Corporación Universitaria Rafael Núñez conforman el manual de Funciones reseñados por el estudio y para el análisis de los puestos claves.

3.4 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos de la Corporación Universitaria Rafael Núñez se encuentran normalizados en manuales debidamente organizados donde se describen los tramites de las diferentes instancias de la institución y entre los cuales se identifican los siguientes:

- Admisión, matricula de estudiantes
- Contratación y remuneración de docentes

³ La Administración de Sueldos y Salarios. Augusto Álvarez Collazos. Pág. 41 ED. Publicaciones Universidad Externado de Colombia. 4ª Edición.1992.

- Contratación y remuneración de empleados
- Obtención de título y expedición de certificados
- Presentación de exámenes y registro de notas
- Compra y pago a proveedores
- Celebración de convenios con contraprestación de pago
- Expedición de carné nuevos estudiantes
- Afiliación de estudiantes a seguros de accidentes escolares
- Consulta de libros y material de biblioteca
- Préstamo de sala y material audiovisual
- Control de préstamos de libros

4. LOS INDICADORES DE GESTION EN LA CORPORACION UNIVERSITARIA RAFAEL NÚÑEZ

El siguiente estudio identifica los indicadores de gestión para la CURN considerando como elementos de referencia de la calidad de la educación y el desarrollo institucional, factores centrales en el servicio educativo tales como organización, administración y gestión; recursos físicos Y financieros mediante la evaluación de estos factores .

El primer aspecto a tener en cuenta en la evaluación institucional es la fijación de criterios valorativos, reconocidos por el Icfes, para la asignación y distribución de los recursos financieros con propósitos de racionalización del gasto, se propone siete indicadores, relacionados con aspectos del desarrollo educativo, operativos, administrativos y financieros:

- a. Indicador de Ingresos (II).

- b. Indicador de Retención (IR).
- c. Indicador de Productividad Docente (IPD).
- d. Indicador de Productividad Administrativa (IPA).
- e. Indicador de Calidad (IC).
- f. Indicador de Esfuerzo Financiero (IEF).
- g. Indicador de Aplicación de Recursos (IAR).

La aplicación de los indicadores como se puede apreciar es el de medir la calidad y la identificación de los factores que inciden con su mantenimiento en un cierto nivel deseable para la Corporación.

En la practica para medir la gestión y la calidad de la educación se elaboró inicialmente el manual de indicadores para de allí extraer aquellos que los directivos de la institución de una manera consensual consideraron pertinentes.

De hecho fueron considerados indicadores para medir el desempeño de la CURN de manera consensual, resultado de cotejar la mejor relación técnica con la disponibilidad de información, su validez y los énfasis de política vigente.

De acuerdo con los procedimientos regulares básicos de la CURN, se planteó la siguiente clasificación general:

- **De gestión académica:** los que dan cuenta del desempeño curricular, el manejo de los planes de estudios, su naturaleza y sus metodologías. El grado de adecuación de la investigación para enriquecer y modificar sus contenidos.
- **De gestión administrativa:** los que dan cuenta del desempeño de los procedimientos de asignación de los recursos presupuestales y financieros, y el seguimiento en relación con los tramites, tiempos de ejecución y metas físicas obtenidas.
- **De gestión presupuestal y financiera:** dan cuenta de los procesos presupuestales y financieros, de la solvencia y solidez de la institución como empresa y de sus expectativas de crecimiento.

4.1 INDICADORES DE GESTIÓN ACADÉMICA

De la clasificación propuesta se extraen los indicadores siguientes:

Indicador de Ingreso: se expresa como una tasa producto de la relación entre la población matriculada por primera vez a primer semestre y los cupos disponibles en la institución para recibir nuevos estudiantes.

Se indica de la siguiente forma:

$$II = \text{MPVC} / \text{CUPOS} \times 100$$

$$II = 67 \%$$

Para medir la eficiencia interna de la educación superior, el indicador de cupos es pertinente puesto que expresa de alguna manera la situación de aspectos como:

- Capacidad creada por la institución responder a la demanda social por educación superior.
- Satisfacción de la demanda social por educación superior a través de conocer en forma desagregada la matrícula, centrando la atención en quienes ingresan por primera vez y no en la totalidad de matriculados.
- Eficiencia en el uso de los recursos institucionales.
- Pertinencia de los sistemas de selección de estudiantes y aceptación y credibilidad en la institución.

Indicador de Retención: es la relación porcentual existente en un año dado entre el número de egresados y el número total de alumnos matriculados en ese año.

Se expresa así:

$$IR = E / TAM \times 100$$

$$IR = 38.7 \%$$

Este indicador constituye un recurso valido para hacer comparaciones entre instituciones y significa los siguientes hechos:

- Una medida de servicio que la institución presta a la sociedad, en el sentido que la formación de profesionales es un bien deseado y que su ingreso al mercado laboral contribuye al desarrollo del país.
- Una forma de comprender el uso eficiente de los recursos financieros pues las altas tasas de retención están mostrando el buen uso que se da a los dineros de la institución, y los que las familias y el estudiante invierten en su formación. Tambien señala alta rentabilidad de los recursos y relativo bajo costo de oportunidades a cargo de los usuarios.

Indicador de Productividad Docente: se expresa como el cociente que resulta de la relación entre el total de alumnos matriculados y la totalidad del personal docente que atiende dicha población matriculada.

Se identifica mediante la siguiente formula:

$$\text{IPA} = \text{TAM} / \text{TPD}$$

$$\text{IPA} = 18$$

Para el caso de la CURN se toman las diferentes formas de vinculación de los docentes.

Este indicador se refiere a las siguientes situaciones:

- Intensidad de trabajo docente en cuanto a la carga horaria que corresponde a cada profesor o al volumen de estudiantes que cada uno atiende.
- Organización curricular y distribución del trabajo académico presencial, semipresencial o a distancia, cada una de estas modalidades puede dar como resultado diferencias en productividad docente.
- Racionalidad en el uso de los recursos financieros.

Indicador de Productividad Administrativa: se expresa como el cociente que resulta de la relación entre el total de alumnos matriculados y la totalidad de personal administrativo que presta los servicios a la institución.

Corresponde a la siguiente expresión:

$$\text{IPA} = \text{TAM} / \text{TPA}$$

$$\text{IPA} = 70$$

Este Indicador da cuenta de:

- El grado de eficiencia en la ocupación de las personas que prestan servicios a la institución, o el grado de burocratización, entendiendo como tales el exceso en la vinculación de administradores, la exageración en los tramites y la creación de laberintos que hacen pesada la administración, por tanto, el cumplimiento de las funciones principales de la educación superior.
- El estado de modernización en que se encuentra la institución, tanto en sus procedimientos como en el uso de instrumentos administrativos, así como en la organización del trabajo de la misma, pues de ello depende los requerimientos de más o menos personal administrativo.

Indicador de Calidad: Este indicador genera cierta polémica por la dificultad para ponerse de acuerdo en el concepto mismo de calidad. Para el caso de la Institución se propone como factores de calidad, la disponibilidad de

profesores con maestría y doctorado por las repercusiones positiva que tienen la alta formación profesional para la institución.

Se asume que estos docentes imprimen además de ventajas competitivas, representa también una mejor calidad de la docencia, capacidad investigativa, pedagogías actualizadas y enseñanzas significativas.

Se expresa como la relación porcentual, así:

$$IC = PDMD / TPD \times 100$$

$$IC = 9.2\%$$

Este indicador así definido presenta los siguientes resultados:

- La capacidad institucional para seleccionar, capacitar o perfeccionar el personal docente, es decir, significa contar o no con políticas académicas claramente definidas y con decisiones en la aplicación de los recursos financieros pues es más costoso este personal que quienes solo disponen del título profesional.
- Calidad en la formación de los profesionales en los procesos pedagógicos e investigativos en los servicios que se prestan a la sociedad desde la institución o a través de sus egresados.

- Capacidad de innovar procesos y de modernizar la organización académica en la medida en que se disponga de personal más sensible al cambio.

4.2 INDICADORES DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Básicamente los grupos de indicadores aplicados en esta sección corresponden a indicadores de gestión presupuestal e indica de gestión contable o razones financieras.

Indicadores de gestión presupuestal: estos indicadores están orientados a evaluar la eficacia, la eficiencia, la equidad y la pertinencia de la gestión de la Corporación.

Indicador de eficacia: la eficacia se define como el logro de objetivos y metas. La evaluación del presupuesto, sus programas y proyectos, se hará con base en el análisis de resultados, contra los objetivos establecidos en el presupuesto, metas previstas contra metas alcanzadas. Con la utilización de estos indicadores se evalúa la calidad de la planeación, la programación y el cumplimiento de las metas presupuestales y físicas.

El indicador de eficacia resulta de comparar la ejecución presupuestal al final del periodo con relación a lo presupuestado. Con esta base se puede construir una serie temporal para comparar la eficacia en la ejecución de un

periodo a otro, para el caso, de la CURN la delimitación de tiempo de análisis es desde el año 1998-2000 .

Indicadores de eficiencia: este indicador reconoce la racionalidad en el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, se tiene en cuenta la eficiencia administrativa como un todo y en relación con cada política, programa o proyecto.

Entre los indicadores utilizados, clasificamos los que se adecuan a la naturaleza de las actividades de la CURN disponiendo de información suficiente para su calculo, se encuentran los de productividad, costos de operación, costos globales por usuario (estudiantes y/o profesores), gastos de funcionamiento por usuario y productividad media de los funcionarios. Estos se definen de la manera siguiente:

Indicador global de productividad: señala la relación entre los recursos dedicados a la inversión y los gastos totales.

Se expresa mediante la relación:

$$\text{IGP} = \text{INVERSIÓN} / \text{GASTO TOTAL}$$

$$\text{IGP} = 1.78$$

Indicador de costos de operación: indica la relación entre los recursos dedicados a funcionamiento y por cada unidad de inversión del presupuesto..

Se expresa mediante la relación:

$$\text{CO} = \text{TOTAL GASTO DE FUNCIONAMIENTO} / \text{INVERSIÓN TOTAL}$$

$$\text{CO} = 33.2\%$$

Indicador de eficiencia administrativa: establece el costo promedio de funcionamiento por cada uno de los usuarios (estudiantes) beneficiarios de

los bienes y servicios ofrecidos por la institución. Este indicador se puede hacer específico para cada uno de los programas o proyectos que hacen parte del plan de inversión, con relación al número de estudiantes.

Se expresa así:

$$\text{EA} = \text{GASTOS DE FUNCIONAMIENTO} / \text{TOTAL DE ESTUDIANTES}$$

$$\text{EA} = 159.051.2$$

Indicador de productividad media de los funcionarios: permite medir y evaluar la productividad media de cada funcionario del área académico-investigativa, administrativa y total. Se interpreta como el número de estudiantes que en promedio atiende cada docente o funcionario de la CURN.

Se expresa así:

$$\text{PMF} = \frac{\text{TOTAL DE ESTUDIANTES}}{\text{No. DE DOCENTES Y/O FUNCIONARIOS VINCULADOS}}$$

$$\text{PMF} = 14.4$$

4.3 INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIEROS

La función de los indicadores financieros es lograr que los resultados que presentan las cuentas más universales de la Corporación, a saber : el balance general, el estado de pérdidas y ganancias y el estado de origen y aplicación de fondos – Cash Flow --, sean fácilmente interpretados y sirvan a la dirección para la toma de decisiones.

Las relaciones financieras, expresadas en términos de razones o indicadores se clasificaron de la siguiente manera:

Indicadores de liquidez

Este indicador sirve para establecer la capacidad que presenta la Corporación para pagar sus pasivos a corto plazo.

El análisis se hace a partir de los indicadores siguientes:

- **Razón Corriente**

Definición: trata de verificar las disponibilidades de la empresa a corto plazo, para atender a sus compromisos, igualmente a corto plazo. Se expresa así:

RAZON CORRIENTE: ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE

RC = 80.5

Interpretación: de este análisis se puede comprobar que los activos corrientes alcancen para pagar las deudas en una relación uno a uno, inferior a uno o superior a la unidad. Para el caso es de 0.805 a 1

Otro indicador valido utilizado para medir la solvencia de la Corporación es el calculo del Capital Neta de Trabajo, que expresa en términos de valor lo que la razón corriente expresa en términos de indicador. Se expresa así:

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{CNT} = -143.340$$

Interpretación: indica el valor que le queda a la Corporación, representado en efectivo u otros activos de fácil convertibilidad en dinero, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso que tuvieran que ser cancelado de inmediato.

- **Prueba Ácida**

Definición: verifica la capacidad de la Corporación para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias, es decir, básicamente con sus saldos en efectivos, el producto de si las cuentas por cobrar a corto plazo, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda tener diferente a los inventarios. Se expresa así:

$$\text{Prueba Ácida} = \text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{PA} = 80.5$$

Interpretación: se trata de establecer que pasaría si se pararan súbitamente los ingresos y se tuvieran que cancelar todos los pasivos corrientes. Se eliminan los rubros de existencias o inventarios y se mira de una manera estática, sin tener en cuenta la continuidad de las operaciones, es decir, que

no se cuenta con los futuros flujos de fondos de la institución. Un indicador ideal es el que se acerca a la relación 1 a 1.

Indicadores de Endeudamiento

Tiene por objeto medir en que grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la institución. Igualmente, se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los socios en el caso de las instituciones sin ánimo de lucro y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento.

Los indicadores usados en este análisis son:

- **Nivel de endeudamiento**

Definición: se establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la institución. Se expresa así:

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \text{Total Pasivo} / \text{Total Activos}$$

$$\text{NE} = 43.5$$

Interpretación: aquí se trata de explicar que parte de los activos a sido financiada por los acreedores y de que parte de los mismos estos son dueños. Se ha calculado un nivel deseable del 50% aunque este depende de

las condiciones inflacionarias en el momento del calculo. Una inflación alta recomienda mayores niveles.

- **Servicio de la Deuda**

Definición: es la proporción de la deuda a servicio que mide la relación del pago del capital con los pagos de los intereses y las decrecientes obligaciones de los fondos, respecto a egresos. Su formula es:

$$\text{Servicio de la Deuda} = \text{Deuda a Servicio} / \text{Ingreso operativo}$$

$$\text{SD} = 1.26$$

Interpretación: trata de mostrar como la flexibilidad del presupuesto disminuye a medida que se incrementan los compromisos por servicio de la deuda. Un indicador saludable es no comprometer más del 20% de los ingresos operativos en el cubrimiento del servicio de la deuda.

4.4 INDICADOR DE USO DE LOS FONDOS

Las prioridades de desembolsos son los mejores indicadores del plan de acción de la Corporación. Se determina sobre porcentaje del total de gastos

para cada función o programa y revela el grado en que la institución está aplicando sus recursos.

Su formula es la siguiente:

Gastos por Programa o Función / Gastos Totales

Gastos Totales = 100%

Gastos Administrativos = 15.4%

Nomina Docentes = 74%

Costo de Enseñanza = 5.4%

Gastos de Mantenimiento = 5.2%

Estas proporciones también son útiles para precisar si un determinado programa está recibiendo una proporción creciente o decreciente de los recursos totales. Para determinar los costos administrativos o los de docentes, o investigación. Etc., en relación o como porcentaje de los gastos totales en el periodo.

5. DIAGNOSTICO DE DIRECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL

Para el diagnostico de direccionamiento de la Corporación Universitaria Rafael Núñez, se tuvieron en cuenta tres aspectos fundamentales:

- La Cultura organizacional

- El diseño estratégico
- El control de la gestión administrativa

5.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para conocer el direccionamiento institucional se debe inicialmente conocer la cultura de la organización en sus elementos principales, para detectar que situaciones son fortalezas o debilidades frente a las operaciones que tiene que realizar.

- **Reseña histórica:** se estudiaron los elementos contenidos desde su creación hasta los momentos actuales; se analizaron y se concluyó acerca de la situaciones que se relacionan a continuación.
 - **Objeto social:** analizando a fondo se pudo observar que la Corporación solo ha dedicado esfuerzos al objeto primario, dejando de lado otras posibilidades que le brinda el objeto social, tales como: implementar cursos cortos de actualizaciones a profesionales y no profesionales (cursos vacacionales), desarrollar modalidad de formación semipresencial en centros de educación descentralizados a nivel territorial regional. Teniendo en cuenta los perfiles profesionales de sus estudiantes y los ocupacionales de sus egresados, proyectarse a través de una institución propia de prestación de servicios en salud y

constituir la empresa didáctica para las practicas industriales de los estudiantes del perfil empresarial.

- **Espíritu emprendedor de los socios:** analizada la situación operativa y financiera de la Corporación concluimos que invertir en instituciones de Educación Superior es una decisión de quijotes, como lo observamos en la situación financiera en donde por mantener una política de flexibilidad en el valor de los derechos de matricula, se viene arrastrando altos costos de operación, trayendo como consecuencia que el 60% de sus programas financien el otro 40%.
- **Visión del entorno social:** al iniciar la Corporación se observó un buen conocimiento del entorno social y académico, la demanda de formación y la oferta de instituciones y programas no tradicionales en la región; se deduce del estado actual que no se ha mantenido el seguimiento a la competencia y oportunidades del mercado. Debemos agregar que la Institución no ha superado su aislamiento del contexto local y regional por adolecer de una política de relaciones interinstitucionales nacionales e internacionales, lo que expresa el nulo intercambio de profesores y estudiantes con otras instituciones y la no participación en convenios y proyectos de investigación compartidos.

- **Concentración de decisiones:** Las decisiones en este estado de desarrollo de la Corporación deben ser delegadas de acuerdo al nivel de competencias de cada funcionario, para descargar de algunas funciones y toma de decisión del nivel gerencial (Rector), delegar decisiones académicas en los Decanos de facultades y en lo administrativo en este nivel de la dirección.
- **Proyecto educativo institucional:** el PEI es entendido como un sistema referencial en el cual se muestra, el pensar, el sentir y el actuar de la Corporación en términos de sus propósitos académicos, investigativos, extensión y gestión administrativa, es el primer paso para consolidar el modelo pedagógico y el proceso de mejoramiento de los factores de acreditación del SNA. Se pudo observar que existe un esfuerzo por alcanzar los mínimos niveles de cumplimiento pero todavía la infraestructura académica no le permite desarrollarse mientras no se vinculen docentes de tiempo completo y medio tiempo. En estos momentos no existe una vía de comunicación con los egresados para el seguimiento y ajuste de los perfiles.
- **Principios Generales:** la Corporación Universitaria Rafael Núñez busca la construcción de un espacio Académico de orden superior en

donde la cultura, la investigación y la ciencia constituyan instrumentos puestos al servicio de la sociedad en general y de la Costa Caribe en Particular.

- **Imagen Corporativa:** en la comunidad educativa la imagen actual de la CURN es la de una institución educativa en permanente desarrollo y su nivel académico es relativamente bueno en el contexto de la educación superior en la ciudad y la región.

5.2 DISEÑO ESTRATÉGICO

Toda organización tiene un diseño administrativo que en la mayoría de los casos, contiene elementos estratégicos, unos implícitos, otros explícitos, que le permiten proyectar su actividad sobre su contexto académico, económico y extensión social para cumplir con los objetivos corporativos.

Ese diseño estratégico se refleja en el Plan de Desarrollo, allí se marca el norte de la institución, sus objetivos, metas, proyectos y lo más importante debe ser conocido por todos los miembros de la corporación comprometerse con su propósito e identificarlo como un orientador permanente de las actividades.

- **Visión:** la visión de la Corporación “es constituirse en una opción formativa de vanguardia en los enfoques científicos, educativos, sociales y políticos que estructuran la nueva sociedad colombiana, fomentando una cultura investigativa que permite re-crear y producir conocimiento en las diferentes áreas del saber en que se proyecta, dándole identidad y definición a la acción profesional y humana de todos aquellos que hacen o han hecho parte de su proyecto educativo”⁴.

Analizando los elementos que debe contener una visión clara y lógica, se hacen las siguientes observaciones :

- En su sentido filosófico la visión define más un concepto ontológico que teleológico.
- No define claramente cual sería sus logros en una delimitación de tiempo discreto, lo cual impide la medición de logros en el horizonte.
- Es muy amplia y vaga, no deja ver, ni siquiera suponer los medios con que se logrará llegar a ella.
- **Misión:** “La Corporación Universitaria Rafael Núñez es una Institución de Educación Superior de carácter privado que encamina sus acciones fundamentándose en los principios de igualdad esencial del ser

⁴ Documento: Proyecto Educativo Institucional PEI. CURN. 1998

humano sin distinción de razas, clases sociales, credos, políticos o religiosos de conformidad con la Constitución y las Leyes”.

La Corporación, tiene como misión formar integralmente la persona de los estudiantes y demás sujetos que conforman la comunidad educativa, bajo los principios y valores científicos, humanísticos y éticos de la más alta significación social y cultural, regional y nacional.

Propende por el desarrollo de una comunidad universitaria, en donde el ambiente pedagógico sea el clima que facilite los espacios para la investigación, la sensibilidad, la flexibilidad y la comunicabilidad, necesarios para constituirse en agente de cambio con proyección comunitaria

La Corporación impulsa esta labor académica y socio-cultural regida por criterios investigativos y participativos que contribuyen a una formación más acorde con las necesidades, recursos, intereses y requerimientos de las comunidades usuarias del servicio educativo que en el nivel superior se presta.

En el cumplimiento de la Misión promueve, en la persona de los estudiantes, un proceso educativo dinamizador de estructuras de pensamiento reflexivo, analítico y recreativo, fundado en el apoyo científico, tecnológico y ético de sus maestros”⁵.

⁵ Plan de Desarrollo 1998-2003 de la CURN.

Al realizar el diagnóstico, observamos que la misión está publicada en las carteleras de las diferentes facultades, pero no existe un empoderamiento de su espíritu por quienes deben cumplirla según se pudo comprobar en los contactos con los estamentos universitarios.

Los principios y valores definidos, deben ser universales y no contextualizados en los ámbitos regional y nacional.

La calidad inspiradora de sus conceptos se diluye en la semántica, cuando se cae en el pleonismo con frases o términos que son obvios al definirlos y en el uso de superlativos.

Se percibe que por misión se expresa es el objeto social de la corporación ampliado.

5.3 CONTROL DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

Dentro de este aspecto se consideran los objetivos básicos y dispositivos de materialización por factores estratégicos que garanticen una buena gestión.

5.3.1 Factor organización, administración y gestión

Con este factor se busca que las instancias que controlan los mecanismos de organización, administración y gestión se pongan al servicio de las necesidades de la docencia, la investigación y de la extensión orientados por la misión institucional cumplan los siguientes objetivos:

Objetivo 1.

- Desarrollar una cultura de la planeación, proyecto y gestión institucional.

Dispositivos:

- Elaborar y ejecutar un plan de formación para la cualificación de los funcionarios en formulación, seguimiento y evaluación de proyectos.
- Formular planes de acción por áreas de gestión, para concretizar el Plan de Desarrollo institucional.
- Garantizar a cada dependencia los recursos y medios requeridos para desarrollar sus procesos de planeación.

Objetivo 2.

- Desarrollar una cultura de la comunicación y de la eficiencia.

Dispositivos:

- Estimular el trabajo en equipo para establecer buenas relaciones que permitan mejorar la convivencia dentro de un clima organizacional saludable.
- Estructurar un órgano de información administrativa y de gestión que integre el trabajo y las experiencias de las diferentes dependencias..
- Estructuración del Departamento de Información Sistematizada por facultades integrado al nodo de información central.

Objetivo 3.

- Fortalecer la cultura de servicio al cliente interno y externo.

Dispositivos:

- Elaborar un plan de cualificación centrado en estrategias de mejoramiento de la calidad de los servicios prestados.
- Realizar consultas de opinión a los usuarios sobre la calidad de los servicios prestados y la atención de los funcionarios de las áreas organizativas , administrativas y de gestión.

Objetivo 4:

- Desarrollar una cultura de evaluación y monitoreo del plan de acción por áreas de gestión.

Dispositivos:

- Diseñar indicadores de gestión que permitan conocer el nivel de cumplimiento de las metas físicas y financieras de la CURN en el corto plazo formulados en su plan de desarrollo.
- Crear el Banco de Programas y Proyectos de la CURN como un mecanismo que garantice la asignación y consecución de recursos.

5.3.2 Factor Recursos Físicos y Financieros

Tendientes a garantizar un funcionamiento adecuado y calidad en la prestación de los servicios, la Corporación desarrollará para su funcionamiento operativo los siguientes objetivos:

Objetivo 1.

- Formular un plan de desarrollo infraestructural.

Dispositivos:

- Desarrollar políticas para el uso racional de los espacios y el mantenimiento de la infraestructura física.
- Presentar un proyecto de financiación a una entidad crediticia para la construcción de la ciudadela universitaria.

Objetivo 2.

- Fortalecer y racionalizar la financiación ordinaria.

Dispositivos:

- Formular y ejecutar los presupuestos fundamentados en propuestas estratégicas y prospectivas de desarrollo.
- Establecer prioridades institucionales por áreas de gestión y ejecutar el presupuesto en función de dicho estudio.

Objetivo 3.

- Diversificar las fuentes de ingreso.

Dispositivos:

- Presentar propuestas de prestación de servicios, asesorías y consultarías de procesos a entidades públicas y privadas.
- Participar en el Fondo de Desarrollo de la educación Superior-FONDESEP.
- Establecer convenios de cooperación con instituciones nacionales y de otros países.
- Ajustar los derechos de matrícula a promedios costeables, para evitar los saldos financieros negativos acumulados.

6. PARAMETROS DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE ACREDITACION

Para efectos de tener un acercamiento a la realidad de la situación institucional de la CURN, se aplicó el modelo de la evaluación de la calidad

del SNA utilizando solamente la etapa de Autoevaluación y sometiéndola a el juicio de los estamentos universitarios, clientes interno y clientes externos. Como quiera que el propósito de este estudio es el de identificar estrategias institucionales asociadas a la gestión administrativa de la Corporación se seleccionaron los factores con sus características que evalúan la calidad de la institución en estas áreas diseñadas, para ser aplicados en la educación superior en Colombia

Los factores escogidos identificados como centrales en el servicio educativo para este estudio fueron :

- Organización, Administración y Gestión
- Recursos Físicos y Financieros

Una vez seleccionados los factores anteriores se procedió a definir el grupo de características que mejor describen dicho factor y en el cual está comprometida la institución.

El nomenclador que tiene las características en el modelo del SNA se utilizará pero en un orden consecutivo propio del estudio para mantener la

armonía con los de las normas Icontec aplicados en este trabajo conservando de esta manera el espíritu del sistema de evaluación propuesto.

6.1 AUTOEVALUACIÓN CURRICULAR

Recopilación de las apreciaciones de los actores invitados al proceso de evaluación, en relación con las características asociadas al factor Organización, Administración y Gestión y al factor Recursos Físicos y Financieros.

6.1.1 Características asociadas al factor organización, Administración y Gestión.

Característica 1: La Organización, administración y gestión de la Corporación Universitaria Rafael Núñez está orientada al servicio de las necesidades de la docencia, de la investigación y de la proyección social definida por ella según su naturaleza; esto es explícito en los programas en conformidad con la especificidad de los mismos.

Característica 2: La organización administrativa de la Corporación corresponde a sus necesidades y objetivos y es coherente con la estructura de la institución.

Característica 3: Se ha definido una división técnica del trabajo para el desarrollo de las tareas del subsistema administrativo. Las personas responsables de las diferentes funciones son suficientes en número y

dedicación y poseen la formación requerida para su desempeño; la articulación entre sus tareas es tal que las necesidades y objetivos de la institución son debidamente atendidos.

Característica 4: En la institución existen mecanismos de comunicación y sistemas e información claramente establecidos y eficaces.

Característica 5: En la institución existen mecanismos orientados a incentivar y a motivar a las personas que forman parte de ella en sus diferentes niveles organizativos.

Característica 6: Existe orientación y liderazgo en la gestión de la institución. Las reglas de juego de dicha gestión están claramente definidas y son conocidas por los usuarios.

6.1.2 Características asociadas al factor Recursos Físicos y Financieros.

Característica 1: La Corporación Universitaria Rafael Núñez, tiene a su disposición una planta física adecuada y suficiente para el desarrollo de sus funciones sustantivas y de bienestar.

Característica 2: La planta física recibe una utilización adecuada; el personal de apoyo es suficiente para las necesidades de la institución y se encuentra capacitado para el ejercicio de sus funciones.

Característica 3: La institución fija claramente sus políticas, orientaciones y procesos para elaborar y ejecutar su presupuesto, y aplica las políticas consistentemente.

Característica 4: La institución puede demostrar que cumple a cabalidad con los requerimientos financieros que se desprenden del proyecto institucional y de las actividades académicas y de bienestar.

Característica 5: La institución dispone de recursos presupuestales de funcionamiento e inversión adecuados a su naturaleza y a sus características.

Característica 6: La institución demuestra eficacia en la consecución de los recursos, estabilidad financiera, equidad en la asignación de los recursos e integridad en su manejo.

Característica 7: La institución cuenta con funcionarios calificados y con una organización que le permita administrar adecuadamente sus recursos financieros.

6.2 VARIABLES Y MATRICES DE EVALUACIÓN

En los cuadros 2 y 4 se identifican las variables propuestas por el SNA para medir el grado de cumplimiento del factor organización, administración y gestión y el factor recursos físicos y financieros de la Corporación Universitaria Rafael Núñez. Para someter a la evaluación cada variable se procedió a darle un peso a cada una en una escala de 1 a 100%.

Este proceso se desarrollo por el grupo de actores invitados a la reunión, se dio un mayor peso de 20% y un menor de 5% intervalo dentro del cual se

trabajó la evaluación teniendo en cuenta el mayor grado de influencia de una variable con relación a las demás.

El grupo de 7 actores al cual se sometió la evaluación institucional calificó mediante una escala de 1 a 5 cual era la percepción del grado de cumplimiento de las funciones sustantivas para estos factores en la institución.

El resultado de cada calificador se multiplicó por el peso para conocer la ponderación, luego se procedió a calcular el promedio aritmético de todas las calificaciones de los actores para tener una resultante final o total ponderado,

la cual se sometió a la cualificación de la debilidad o fortaleza de acuerdo a la siguiente criterio:

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza Mayor > 4

Los cuadros 3 y 5 muestran las matrices de los datos agrupados de las calificación de los actores y el peso ponderado de la calificación por actor .

6.2.1 Variables a Evaluar del factor Organización, Administración y Gestión.

Cuadro 2. Variables y peso del factor organización, administración y gestión

VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
V ₁ : Correspondencia entre la organización, administración y gestión institucional y los fines de la docencia y la naturaleza de la institución	0.15					
V ₂ : Existencia de documentos en que se especifiquen las funciones de cada cargo y el perfil de quien debe ocuparlo.	0.05					
V ₃ : Correspondencia entre el número y adecuación del personal administrativo vinculado a la institución	0.12					

y las necesidades de la misma.		
V₄ : Existencia de sistemas de información.	0.10	
V₅ : Correspondencia entre las características de los sistemas de información y el tamaño y complejidad de la institución.	0.10	
V₆ : Existencia de mecanismos de Comunicación.	0.08	
V₇ : Confiabilidad de registros académicos y archivos de docentes.	0.20	
V₈ : Eficiencia de los mecanismos de comunicación horizontal y entre niveles jerárquicos.	0.05	
V₉ : Existencia de una política de motivación e incentivos.	0.05	
V₁₀ : Conocimiento por parte de los usuarios de las reglas de juego de la gestión institucional.	0.10	
TOTAL	1.00	

6.2.2 Matriz De Evaluación Del Factor Organización, Administración Y Gestión.

Cuadro 3. Calificación de los actores

Variable	Calificación de los Actores							
	Peso	Actor ₁	Actor ₂	Actor ₃	Actor ₄	Actor ₅	Actor ₆	Actor ₇
V₁	0.15	4	3	5	4	4	4	3
V₂	0.05	4	5	5	4	5	5	4
V₃	0.12	2	3	3	2	2	2	3
V₄	0.10	2	2	3	2	2	2	3
V₅	0.10	2	3	2	3	4	2	2
V₆	0.08	2	2	3	2	2	2	2
V₇	0.20	4	5	4	5	5	4	3

V₈	0.05	3	2	3	2	4	3	3
V₉	0.05	2	3	2	2	3	3	2
V₁₀	0.10	2	2	2	3	4	3	2
TOTAL	1.00	2.85	3.17	3.35	3.62	3.72	3.05	2.72

6.2.3 Explicación y Conclusión

Factor: Organización, Administración y Gestión.

Peso de la variable: Grado de cumplimiento de la variable.

Calificación: Se refiere al grado de percepción que cada actor tiene del cumplimiento de la variable para este factor.

Total calificación: mínimo = 1 – máximo = 5

Calificación promedio ponderada: 3.21

Conclusión:

La Corporación Universitaria Rafael Núñez promedió 3.21, lo cual implica una fortaleza menor en el grado de cumplimiento del factor organización, administración y gestión.

6.2.4 Variables a Evaluar del factor Recursos Físicos y Financieros

Cuadro 4. Variables y peso del factor recursos físicos y financieros

VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
V ₁ : Estado de adecuación de los espacios que se destinan al desarrollo de las funciones administrativas, y áreas destinadas al bienestar universitario.	0.08					
V ₂ : Existencia de programas de conservación y mantenimiento de la planta física.	0.05					
V ₃ : Desarrollo de controles sobre la utilización de los espacios físicos, académicos y administrativos y de los servicios de bienestar.	0.05					
V ₄ : Existencia de políticas referentes al uso de la planta física que tenga en cuenta las necesidades de la institución.	0.10					
V ₅ : Existencia de un personal de apoyo idóneo y suficiente en número.	0.05					
V ₆ : Existencia de políticas institucionales sobre la definición, elaboración y conformación del presupuesto.	0.10					
V ₇ : Existencia de un monto y distribución de las partidas presupuestales en concordancia con la misión y el proyecto institucional.	0.12					
V ₈ : Capacidad de la Corporación para arbitrar los recursos necesarios en el corto, mediano y largo plazo.	0.20					
V ₉ : Existencia de funcionarios calificados en número	0.10					

suficiente.		
V₁₀ : Existencia de una organización financiera para el manejo de los recursos en concordancia con el tamaño, y complejidad de la institución.	0.15	
TOTAL	1.00	

6.2.5 Matriz de Evaluación del Factor Recursos Físicos y Financieros.

Cuadro 5. Calificación de los actores

Variable	Calificación de los Actores							
	Peso	Actor ₁	Actor ₂	Actor ₃	Actor ₄	Actor ₅	Actor ₆	Actor ₇
V₁	0.08	4	4	5	4	4	4	4
V₂	0.05	4	5	4	4	5	4	4
V₃	0.05	5	5	5	5	5	5	5
V₄	0.10	4	4	4	4	4	4	4
V₅	0.05	3	3	2	3	3	2	2
V₆	0.10	5	5	5	5	4	4	5
V₇	0.12	4	5	4	5	5	5	5
V₈	0.20	5	4	5	5	5	4	5
V₉	0.10	4	4	4	4	4	4	4
V₁₀	0.15	5	5	5	4	5	5	4
TOTAL	1.00	4.40	4.42	4.48	4.42	4.52	4.22	4.37

6.2.6 Explicación y Conclusión

Factor: Recursos físicos y financieros.

Peso de la variable: Grado de cumplimiento de la variable.

Calificación: Se refiere al grado de percepción que cada actor tiene del cumplimiento de la variable para este factor.

Total calificación: mínimo = 1 – máximo = 5

Calificación promedio ponderada: 4.40

Conclusión:

La Corporación Universitaria Rafael Núñez promedió 4.40, lo cual implica una fortaleza mayor en el grado de cumplimiento del factor recursos físicos y financieros.

7. CONCLUSIONES

Después de hacer una revisión de las estructuras administrativas y operativas, los indicadores de gestión, las estrategias institucionales del PEI y el Plan de desarrollo de la CURN y la aplicación del modelo del Sistema Nacional de Acreditación se puede concluir lo siguiente:

- Los niveles de cumplimiento de las funciones sustantivas de la Corporación están calificados en 3.21 para el factor organización, administración y gestión equivalente al 64.2% y de 4.4 para el factor recursos físicos y financieros equivalente a un 88% de cumplimiento.
- No existe un mapa de control de gestión para evaluar las actividades globales, según se ha tratado de explicitar en este estudio, que permita eficazmente alcanzar varios resultados meritorios para la gestión directiva, tales como:
- La producción y recolección de información específica para incrementar la capacidad de gestión o de transformación de la estrategia en acción.

- No existe una cultura del control en la CURN como proceso administrativo que permita a la dirección de la institución hacer seguimiento y evaluación de los planes programas y proyectos así como

el monitoreo de las metas presupuestales y físicas de varios ejercicios, con el objeto de hacer ajustes dinámicos a los procesos en todos los niveles de la Corporación.

- Existencia de una estructura administrativa muy jerarquizada pero sin capacidad de decisión cuando aplicar recursos se trata.
- El componente tecnológico es evidente en todas las áreas administrativas, académicas y operativas que le dan un aire de modernización a los procesos, pero la modernidad no está instalada en el componente humano que las utiliza.

8. RECOMENDACIONES

Para efecto de corregir las debilidades y llegar a un máximo de cumplimiento de funciones sustantivas la Corporación debe centrar sus esfuerzo en el control y para efecto de una mejor utilización de los indicadores, se plantean las siguientes recomendaciones puntuales como:

- Adoptar una metodología de elaboración del presupuesto por programas y proyectos, considerando como centros de costos cada unidad administrativa y académica que facilite el seguimiento de la ejecución, por una parte y la producción oportuna de la información por la otra.
- Elaborar el mapa de control de la Corporación como un instrumento estratégico, que integre todos los indicadores de gestión propuestos para tomar decisiones que generen un compromiso institucional con la misión, visión y el plan educativo institucional.
- El mapa de control a implementar debe contemplar las variables financieras, variables de mercado, variables de desarrollo tecnológico institucional, organización administrativa y gestión.

- Estimular y motivar el trabajo en equipo, proporcionando los mecanismos de adaptación al personal cuando se den los cambios tecnológicos en la institución.
- Desarrollar una estructura organizacional más plana, agrupando, competencias, funciones y responsabilidades en la medida en que la Ley 30 de 1992 lo permita y el crecimiento de la Corporación así lo exija.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ. C Augusto. 1992 . La Administración de Sueldos y Salarios. Edición Universidad Externado de Colombia 6ª Edición. Bogotá.
- BLANCO B. Ricardo, 1982. Docencia Universitaria y Desarrollo Humano. Editorial Alambra Mexicana S.A. 1ra Edición.
- GOUILLART, Francis. J.N .Kelly. 1996. Revolución Empresarial. Cambie su Organización. McGraw Hill. México
- LEY 30 DE 1992: por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.
- LA EVALUACION EXTERNA EN EL CONTEXTO DE LA ACREDITACION EN COLOMBIA. Documento. Consejo Nacional de Acreditación. 1998. Santa fe de Bogotá
- LEON, García. Oscar. 1998. Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones. Prensa Moderna Impresores. Cali.

- LINEAMIENTOS PARA LA ACREDITACION. Consejo Nacional de Acreditación. 1998. 3ra Edición Santa fe de Bogotá
- MENDOZA, José Maria. 1991. Macroadministración. Gerencia Estratégica. Ediciones Uninorte. Barranquilla
- PETERS, Thomas, R.H. Waterman Jr.1985. En Busca de la Excelencia. Biblioteca de la Administración. Editorial Printer. Bogotá
- PORTER, Michael. M. Hammer. CK Prahalad, P. Kotler y Otros. 1998. Repensando el Futuro. Editorial Norma. Bogotá
- REVISTA DINERO. En: Se reinventan las escuelas de administración. Febrero 26 de 1998. Santa fe de Bogotá. Pág. 112
- SERNA, Humberto G. 1994 Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Legis. Bogota
- TOWNSEND, Robert. 1995. Mas Arriba de la Organización. Biblioteca de la Administración. Editorial Printer. Bogotá

ANEXOS

ANEXO A

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA RAFAEL NUÑEZ

ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

OBJETIVO: Conocer el perfil socio-económico, cultural, la formación académica y la procedencia geográfica de los actuales estudiantes de la Corporación Universitaria Rafael Núñez..

Nota: De la veracidad de sus respuestas depende que la CURN tenga una identidad de sus clientes principales.

Facultad:_____ **Semestre:**_____

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO:_____

1.2 EDAD:_____AÑOS

1.3 ACTUALMENTE RESIDE EN (MUNICIPIO Y DEPTO)_____

1.4 SEXO: FEMENINI_____ MASCULINO_____

1.5 CUANTOS HIJOS TIENE: HOMBRES_____ MUJERES_____ NINGUNO

1.6 TIPO DE RESIDENCIA:

1.6.1 PERMANENTE_____ TRANSITORIA_____

1.7 ESTADO CIVIL:

1.7.1 CASADO: CIVIL___ CATOLICO___ OTROS_____

1.7.2 SOLTERO___ UNION LIBRE_____

1.8 NEXO ECONÓMICO CON EL HOGAR (Paterno/Materno)

1.8.1 DEPENDIENTE_____

1.8.2 INDEPENDIENTE_____

1.8.3 DE COOPERACION

RESIDE EN EL HOGAR PATERNO_____ RESIDE EN EL HOGAR MATERNO_____

2. INFORMACIÓN ACADEMICA

2.1 MODALIDAD DE BACHILLERATO CURSADO:

2.1.1 CLASICO_____

2.1.2 PEDAGOGICO_____

2.1.3 TECNICO INDUSTRIAL_____

- 2.1.4 AGRICOLA _____
- 2.1.5 OTROS _____
- 2.2 JORNADA EN QUE CURSO EL BACHILLERATO:
- 2.2.1 DIURNA _____
- 2.2.2 NOCTURNA _____
- 2.3 FECHA EN QUE TERMINÓ SUS ESTUDIOS DE BACHILLERATO: _____
- 2.4 PUNTAJE DE LAS PRUEBAS DE ESTADO _____ PUNTOS
- 2.5 TITULOS A NIVEL SUPERIOR:
- 2.5.1 TECNOLOGICOS _____
- 2.5.2 PROFESIONAL _____
- 2.6 ESTUDIOS A NIVEL SUPERIOR, EMPEZADOS Y NO TERMINADOS:
- 2.6.1 NOMBRE DE LA(S) CARRERA(S) _____
AÑOS _____
- 2.7 FECHA EN QUE TERMINO SUS ULTIMOS ESTUDIOS: _____
- 2.8 OSTENTA DISTINCIONES ACADEMICAS: SI _____ NO: _____
- 2.9 ESTUDIOS SIMULTANEOS A LOS ADELANTADOS ACTUALMENTE EN LA CURN:
- 2.9.1 OTRAS CARRERAS _____ TECNOLOGÍA _____ IDIOMAS _____
OTRAS CUAL? _____
- 2.10 CONOCIMIENTO EN INFORMATICA:
- 2.10.1 PROCESADOR DE PALABRAS _____ HOJA DE CALCULO _____
INTERNET _____ OTRAS APLICACIONES CUAL? _____
- 2.11 PIENSA QUE EL NIVEL ACADEMICO DE LOS ESTUDIANTES DE LA CURN ES:
- EXCELENTE _____ BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____
- 2.1.2 CUANDO TERMINE SU CARRERA PIENSA COMENZAR OTRA CARRERA :
SI: _____ NO: _____

3. INFORMACIÓN LABORAL

- 3.1 DEDICACION HABITUAL:
- 3.1.1 AL ESTUDIO EXCLUSIVAMENTE _____
- 3.1.2 COMPARTE ESTUDIO Y TRABAJO _____

3.2 SI ESTA EMPLEADO SE DESEMPEÑA EN UNA ENTIDAD :

3.2.1 PUBLICA_____

3.2.1 PRIVADA_____

3.2.3 TRABAJA INDEPENDIENTE_____

3.2.4 POR CONTRATO_____

3.2.5 ESTA EN CARRERA ADMINISTRATIVA_____

3.3 INGRESOS LABORALES MENSUALES:

3.3.1 MENOS DE UN SMLV_____ ENTRE UNO Y DOS SMLV_____

ENTRE DOS Y TRES SMLV_____ MAS DE CUATRO SMLV_____

4. INFORMACION ACADEMICA DE LA FAMILIA

4.1 NIVEL DE ESTUDIOS DE LOS PADRES:

4.1.1 PADRE: PRIMARIA_____ SECUNDARIA_____ SUPERIOR_____

4.1.2 MADRE: PRIMARIA_____ SECUNDARIA_____ SUPERIOR_____

4.2 N° DE HERMANOS: NINGUNO_____ HOMBRES_____ MUJERES_____

CUANTOS SON PROFESIONALES_____

5. AFINIDAD POLÍTICA Y RELIGIOSA

5.1 POSICION POLÍTICA:

5.1.1 DE CENTRO:_____ 5.1.2 DE IZQUIERDA:_____ 5.1.3 DE DERECHA_____

5.1.4 NINGUNA:_____

5.2 RELIGION QUE PROFESA:

5.2.1 CATOLICA___ SI OTRA CUAL?_____

5.2.2 NINGUNA_____ CRRE EN DIOS: SI_____ NO:_____

6. PARTICIPACIÓN SOCIAL

6.1 ES MIEMBRO DE ALGUNA ORGANIZACIÓN: SI_____ NO:_____

6.1.5 SI ES MIEMBRO, CUAL Y QUE CARGO OSTENTA:_____

7. AFICIONES, GUSTOS, DISTRACCIONES, HABITOS

7.1 DEPORTES QUE PRACTICA: _____

7.2 LEE: LIBROS ___ PRENSA: ___ REVISTAS ___ NAVEGA EN INTERNET ___

7.3 FRECUENCIA QUE DEDICA A LA LECTURA:

7.3.1 ENTRE UNA Y TRES HORAS SEMANALES _____

7.3.2 ENTRE TRES Y SEIS HORAS SEMANALES _____

7.3.3 MAS DE SEIS HORAS SEMANALES _____

7.3.4 CUANTOS LIBROS COMPRA EN PROMEDIO AL AÑO: _____

7.4 DISTRACCIONES HABITUALES:

7.4.1 CINE ___ TEATRO ___ CONCIERTOS ___ DISCOTECA ___ JUEGOS DE SALÓN ___ CUALES? _____

7.4.2 PASEAR CON LA FAMILIA: ___ OTRAS: _____

7.5 CONSUMO DE CIGARRILLOS:

7.5.1 HABITUAL ___ EVENTUAL ___ NO CONSUME _____

7.6 CONSUMO DE LICOR:

7.6.1 HABITUAL ___ EVENTUAL ___ NO CONSUME _____

7.7 CONSUMO DE SUSTANCIAS ALUCINOGENAS:

7.7.1 HABITUAL ___ EVENTUAL ___ NO CONSUME _____

8. INGRESO A OTRA UNIVERSIDAD

8.1.1 SOLICITÓ INGRESO A OTRA UNIVERSIDAD: SI ___ NO: _____

8.1.2 EN CUANTAS: _____ EN CUANTAS FUE ADMITIDO: _____

9. MEDIO A TRAVES DEL CUAL COCOCIO A LA CURN

9.1 POR ANUNCIO DE PRENSA _____ 9.2. POR INFORMACIÓN FAMILIAR _____

9.3 INFORMADO POR ALGUIEN VINCULADO LABORALMENTE A LA CURN _____

9.4 INFORMACION DE UN ESTUDIANTE _____ 9.5 INFORMACION DE UN

EGRESADO _____ POR OTRO MEDIO: _____

10. RAZONES POR LA CUAL ESCOGIO A LA CURN

10.1 POR EL NIVEL ACADEMICO_____POR FACILIDAD ECONOMICA_____

10.2 POR EL PRESTIGIO SOCIAL_____POR LA UBICACIÓN_____

10.3 POR SUS INSTALACIONES_____NO HUBO OTRA
OPCION_____

10.4 OTRA _____ CUAL?

**11. DIFICULTADES PARA LOGRAR SU MÁXIMO RENDIMIENTO
ACADEMICO**

11.1 DISCAPACIDAD FÍSICA:_____ 11.2DIFICULTADES ECONOMICAS:_____

11.3 PROBLEMAS FAMILIARES:_____ 11.4 PROBLEMAS SENTIMENTALES_____

11.5 DISTANCIA DE LAS INSTALACIONES_____ 11.6 CUIDADO DE HIJOS Y
ESPOSO_____ OTRO CUAL?_____

OBSRVACIONES:

ANEXO B

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA RAFAEL NUÑEZ BALANCE GENERAL Y ESTADOS DE RESULTADOS

BALANCES GENERALES

1998-2000

A DICIEMBRE 31

Cifras en miles de \$

ACTIVOS	2000	1999	1998
ACTIVOS CORRIENTES	541.661.6	289.586.9	288.227.6
ACTIVOS NO CORRIENTES	2.375.759.3	2.182.655.2	2.207.284.8
TOTAL ACTIVOS	3.274.637.2	2.799.969.5	2.566.247.6
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVO CORRIENTE	1.839.845.8	1.852.154.0	2.098.453.7
PASIVO NO CORRIENTE	384.524.5	65.461.7	164.243.7
TOTAL PASIVO	1.424.370.4	1.917.616.3	2.262.697.5
TOTAL PASIVO +PATRIMONIO	3.274.637.2	2.799.969.5	2.566.247.6

CONTINUACIÓN ANEXO B**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA RAFAEL NUÑEZ****ESTADOS DE RESULTADOS ACUMULADO**

A DICIEMBRE 31 DE 2000

Cifras en miles de \$

INGRESOS	DEL PERIODO	ACUMULADO
INGRESO ACTIVIDAD EDUCACIONAL	80.920.2	9.234.897.2
(-) DEVOLUCIONES Y ESCUENTOS	390.0	14.498.7
(+) INGRESOS FINANCIEROS	3.423.4	97.410.5
TOTAL INGRESOS	77.886.7	9.410.5.808
GASTOS Y COSTOS		
GASTOS ADMINISTRATIVOS	111.634.1	3.609.941.4
GASTOS NOMINA DOCENTES	571.480.3	916.188.5
GASTOS DE ARRENDAMIENTOS	123.458.2	1.489.017.5
SERVICIOS PUBLICOS	13.032.0	148.153.3
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	199.989.6	332.782.9
GASTOS FINANCIEROS	27.432.9	165.614.6
COSTO DE ENSEÑANZA UNIVERSITARIA	42.088.1	331.979.9
TOTAL GASTOS Y COSTOS	722.410.6	8.349.895.5
DIFERENCIA	800.297.4	967.913.4

